1. ed. 2004; 2. ed. 2007; 6. reimpressão 2012

Composição: Set-up Time Artes Gráficas
Capa: Roberto de Castro Polisel

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Andrade, Rui Otávio Bernardes de
Princípios de negociação : ferramentas e gestão / Rui Otávio Bernardes de Andrade, Rovigati Danilo Alyrio, Marcelo Alvaro da Silva Macedo. – 2. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

Bibliografia.
ISBN 978-85-224-4583-7

1. Administração de conflitos 2. Decisões 3. Negociação I. Alyrio, Rovigati Danilo. II. Macedo, Marcelo Alvaro da Silva. III. Título.

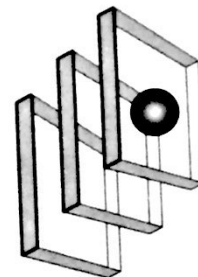
CDD-658.4052
04.0034

Índice para catálogo sistemático:

1. Negociação : Administração de empresas 658.4052

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*

EDITORA ATLAS S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (011) 3357-9144
www.EditoraAtlas.com.br

1

Importância da negociação nos dias de hoje

O mercado está em constante mutação. A globalização quebrou paradigmas organizacionais e culturais. A Internet, as alianças estratégicas, as fusões, as incorporações, os *joint ventures*, os novos modelos de gestão com as relações cada vez mais horizontalizadas, o crescimento do comércio internacional, a preocupação com o bem-estar da sociedade, a ética, o meio ambiente, a responsabilidade social, tudo isso, direcionado para o sucesso do negócio, fez com que aumentasse a responsabilidade do negociador.

Hoje, a arte de negociar faz parte do dia-a-dia das pessoas e não somente das organizações. Para atingir um objetivo, seja na vida pessoal, seja na profissional, as pessoas precisam negociar e não impor uma decisão.

Destaca-se, entre os desafios da atualidade, a arte de comunicar-se eficazmente e aprender a trabalhar em equipe. Quanto maior a interdependência, maior o conflito. Negociar, portanto, tornou-se nos dias de hoje uma das maiores habilidades humanas. Por isso, sua relevância na gestão. Para tanto, é essencial que se entendam as formas de proceder.

1.1 Por que é importante negociar?

Existem alguns contextos que mostram a importância e a necessidade crescente de negociar:

1. a todo momento, os meios de comunicação estão referindo-se a fusões, incorporações, *joint ventures* e alianças estratégicas, como necessidades de uma economia moderna, dinâmica e competitiva. As negociações estão presentes, não apenas quando se firmam acordos que estabelecem esses tipos de procedimentos, mas também em suas implementações, quando pessoas, provenientes de culturas organizacionais distintas e até conflitantes, devem encontrar termos comuns para trabalharem numa mesma direção;
2. um novo estilo de gerência que busca o máximo aproveitamento das potencialidades de pessoas, freqüentemente bastante capacitadas, que não encontram espaço em ambientes em que prevalecem conceitos do tipo "manda quem pode, obedece quem tem juízo" ou "você é pago para fazer, não para pensar";
3. a nova estrutura organizacional, com o achatamento da pirâmide e a diminuição dos níveis hierárquicos, em que as decisões em redes, equipes de trabalho e forças-tarefas substituem as decisões de cima para baixo;
4. os crescentes conflitos entre etnias, em que as formas não negociadas de solução redundam em procedimentos extremamente perversos;
5. as conseqüências negativas ou os custos do progresso. Entre eles, a destruição de florestas tropicais, as chuvas ácidas, os resíduos nucleares, a destruição da camada de ozônio, o lançamento de dióxido de carbono na atmosfera, redundando em aquecimento, efeito estufa e previsão de elevação dos níveis dos mares.[1]

Assim, em virtude dessas situações, é preciso negociar. Todavia, também, é preciso que se identifiquem o que deve ser enfatizado e os enfoques a serem adotados nas negociações.

Negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.[2]

Deve-se, porém, ficar atento a uma questão, à qualidade da decisão, isto é, se ela atende ou não ao interesse de ambas as partes. Existem, em termos de negociação, duas formas de se chegar a um acordo, ou seja, uma decisão: a barganha de propostas e a solução de problemas.

---

[1] WANDERLEY, J. A. *Negociação*: novas perspectivas. Disponível em: <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: maio 2003.

[2] JUNQUEIRA, L. A. C. *Comunicação e negociação*. Disponível em: <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: maio 2003.

"A característica básica da barganha de propostas é que cada uma das partes defende a sua proposta sem se preocupar em entender ou aprofundar o entendimento daquilo que está sendo negociado. Já na solução de problemas, os negociadores seguem as etapas do processo decisório e de solução de problemas. Procuram primeiro compreender a situação para só então buscar soluções. A maneira como se decide, barganha de propostas ou solução de problemas, leva a três tipos de desfechos nas negociações. Primeiro, o acordo satisfaz aos interesses de ambos os negociadores. Segundo o acordo satisfaz aos interesses de um deles em prejuízo do outro. Terceiro a decisão é contrária aos interesses dos dois lados, ou seja, ambos saem perdendo."[3]

1.2 Etapas da negociação

O primeiro passo é entender que as negociações podem ser relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais. As negociações estratégicas são muito delicadas, porque geralmente erros no nível tático e operacional, mesmo que importem em sacrifícios, podem ser assimilados. Já erros no nível estratégico podem levar a empresa à falência. Assim, se as negociações neste nível forem mal conduzidas e concluídas, por melhor que sejam os desempenhos nas negociações táticas e operacionais, o resultado final, para a empresa, será extremamente questionável. Portanto, a identificação dos vários níveis de negociação e de suas importâncias relativas é o ponto de partida, pois esses aspectos dão o embasamento necessário para que o gestor proporcione o montante de recursos a serem despendidos em cada situação. Outro ponto importante é que devem ser privilegiadas as negociações de nível estratégico, ou as de maior impacto no nível tático/operacional, pois são as que mais afetam a empresa.

O segundo passo é compreender que toda negociação é um processo, em que o negociador se prepara antes do encontro com a outra parte interessada e, depois de selado o acordo, haverá a implementação das decisões.

A preparação para a negociação inicia-se com a utilização de um banco de dados. Este deve conter o histórico das negociações anteriores sobre os aspectos técnico, econômico, financeiro e jurídico, além das informações sobre a organização com qual se está negociando, sua estrutura de decisão, seus decisores e os limites de autoridade. São igualmente relevantes informações sobre crenças, estilos comportamentais, valores e até condições físicas dos negociadores, bem como sobre a cultura organizacional. Para negociações internacionais, deve ha-

---

[3] WANDERLEY, J. A. *Negociação e decisão*. Você quer chegar a um acordo de qualidade superior? Disponível em: <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: maio 2003.

ver informações sobre o país e particularidades que possam afetar o desfecho da negociação.

Nas negociações internacionais, são requeridas abordagens integrativas para fortalecer alianças estratégicas e canais de distribuição confiáveis. Os negociadores devem estar sintonizados para as manifestações das diferenças culturais e quais seus efeitos no processo de negociação. Quando a negociação funciona, os dois lados ganham. Essa é a meta. Para que isso funcione no comércio internacional de hoje, o negociador bem-sucedido é aquele que leva em conta os fatores culturais.

Com a Internet, preparar-se para uma negociação ficou mais fácil, a possibilidade de obter informações e de contatos que passem pelas barreiras da hierarquia amplia-se significativamente. Entretanto, nada substitui o contato pessoal. É bastante comum ver pessoas que, em suas relações profissionais, só se conheciam, por exemplo, pelo telefone expressarem satisfação muito grande quando se encontram face a face. É no contato pessoal que se conhecem a linguagem corporal, as expressões faciais, a forma de respiração. É muito difícil, senão impossível, estabelecer relação mais profunda e personalizada à distância e, conseqüentemente, criar um relacionamento de confiança.[4]

Durante o processo de negociação, negociar em equipe, mais do que nunca, está tornando-se uma necessidade imprescindível, sobretudo para os casos mais complexos, em que é impossível, para uma única pessoa, dominar todos os aspectos relevantes. Isso porque o montante de conhecimentos e informações técnicas, jurídicas, econômicas e financeiras necessárias é extremamente significativo. Além disso, uma pessoa que for negociar sozinha com uma equipe bem preparada estará em tremenda desvantagem. Para negociar bem em equipe, é indispensável boa preparação, com definição precisa de papéis, procedimentos e códigos de comunicação.

O terceiro passo é a pós-negociação. Muitos negociadores fazem o acordo e se esquecem de sua implementação. Muitas vezes, é nesse pós-acordo que acontece o verdadeiro desfecho. Negociações bem conduzidas podem redundar em tremendos fracassos, isso porque o que é implementado não tem nada a ver com o que ficou definido no acordo. Assim, há quem prometa o que não pode cumprir, levando em conta a inexistência de controle pela outra parte, ou falta de comunicação entre quem fez o acordo e quem vai implementá-lo. Portanto, uma negociação só deve ser considerada como encerrada quando o acordo foi cumprido e não quando foi formalizado.[5]

[4] WANDERLEY, J. A. *Negociação*: novas perspectivas. Disponível em: <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: maio 2003.

[5] WANDERLEY, J. A. *Capacitação organizacional em negociação*. Disponível em: <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: maio 2003.

Uma negociação bem-sucedida – quando duas pessoas tentam chegar a uma solução mutuamente aceitável – não deve ter vencedores nem perdedores. O processo termina com resultados satisfatórios, ou com fracasso para ambos. A arte da negociação é baseada na tentativa de conciliar o que é bom para você com o que é bom para o outro lado. Para chegar a esse ponto, em que ambas as partes ganham alguma coisa, é preciso estar preparado, atento e ser flexível.[6]

1.3 Características de um bom negociador

Compreendendo esse processo, deve-se preocupar com outro ponto muito importante para a negociação: o negociador.

Um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. Ele usa sua comunicação natural. Prepara-se muito, antes, durante e depois da negociação. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros. Negocia por princípios. É exímio em saber ouvir. Concentra-se no que há por trás das posições e interesses. Cria opções de ganhos mútuos. Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios. É flexível e criativo quanto às propostas. Lida com as objeções de forma clara e transparente. Cumpre sempre o que foi acordado. Investiga o grau de satisfação da outra parte. É ético, porque só pensa em fazer o bem para o outro. É excelente como negociador porque acredita no que está dizendo e fazendo.[7]

O negociador atual deve também ter consciência dos vieses culturais de sua origem, assim como dos de seu oponente. Se, de fato, sabe negociar, pode administrar esses vieses à medida que ocorram nos aspectos básicos da negociação.

A área de negociação está em voga no Brasil. Os bons negociadores brasileiros, em seu sentido mais abrangente, precisam transitar, de forma eficaz, entre as alternativas de competir ou integrar, para alcançar seus objetivos.

1.4 Negociação: o que não devemos fazer

O mundo globalizado trouxe muitas mudanças; para tanto, os negociadores devem adaptar-se. Atualmente, algumas técnicas, estratégias e táticas de negociação não deveriam mais ser utilizadas, são elas:

---

[6] HINDLE, Tim. *Como conduzir negociações*: seu guia de estratégia pessoal. São Paulo: Publifolha, 1999. p. 6.

[7] LAMPOGLIA, M. A. *Negociação personalizada para...*

1. improvisação e falta de planejamento: a cada dia, os negociadores estão mais bem preparados, cercam-se de todas as informações, colhem todos os dados;
2. descobrir o ponto fraco do oponente e atacá-lo: as negociações bem-sucedidas e permanentes são aquelas que valorizam os aspectos positivos dos negociadores. A capacidade de perceber e valorizar as diferenças, de transformá-las, em relação de complementaridade é que conduz os negociadores ao sucesso;
3. aplicar truques, macetes e artimanhas: o truque de deixar os outros esperando indefinidamente ou de colocá-los em posição de inferioridade, em vez de torná-los submissos, costuma transformá-los em perigosos inimigos;
4. tentar manipular os outros: você como os outros não deseja ser manipulado;
5. agredir, dar murros na mesa, intimidar: quem quer negociar não está disposto a receber agressões, ou a entrar numa guerra. Normalmente, quem agride é porque não tem argumentos convincentes.[8]

Com tudo isso, não é necessário explicar a importância da negociação nos dias de hoje; esperamos que este livro sirva de parâmetro para os que buscam um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto.

Exercícios

1. Quais são as principais características das negociações estratégicas? E táticas? E operacionais?
2. Do que deve constar a preparação prévia de um negociador?
3. Qual a importância da pós-negociação?
4. Crie um texto sintético no qual você explore pelo menos três características de um bom negociador e três técnicas, estratégias e táticas de negociação que não devem ser utilizadas. Procure fazer um *link* entre estes itens, de modo que seu texto enfatize as vantagens e as desvantagens de cada item citado.

---

[8] SOUZA, E. M. *Negociação*: o que não vale mais para a realidade de hoje. Disponível em: <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: maio 2003.